

# ارزیابی شایستگی‌های مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه

دکتر جمشید صالحی صدقیانی\*  
رضا قرائی‌پور\*\*

## چکیده

مشکلات موجود در نظام‌های ارزیابی سنتی (مبتنی بر نظرات یک ذینفع و آن‌هم مقام مافوق) از یک طرف و منافی که ارزیابی‌های نوین و جامع (مبتنی بر نظرات چند ذینفع یا ۳۶۰ درجه‌ای) از طرف دیگر به شرکت‌ها می‌رسانند، باعث شده است که به کارگیری روش بازخور (ارزیابی) ۳۶۰ درجه مورد توجه گسترده شرکت‌های پیشرو جهانی قرار بگیرد. در این مقاله، پس از بررسی مختصر ادبیات موضوع، در یک پژوهش میدانی در شرکت ساپکو با استفاده از یک پرسشنامه معتبر در زمینه بازخور ۳۶۰ درجه، هشت شایستگی مدیران شامل «ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم‌گیری و کار تیمی»، با

---

\* - دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - دانشجوی دوره دکترای مدیریت - گرایش تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبایی

استفاده از نظرات چهار ذینفع شامل "خودارزیابی"، "مدیران مافوق"، "نیروهای تحت سرپرستی" و "مشتریان" مورد ارزیابی قرار گرفته است. به کارگیری «روش تحلیل واریانس یک عامل» اختلاف معنادار بین نتایج ارزیابی این چهار ذینفع را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌کند و لذا با توجه به این یافته، لزوم اجرای ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای در سازمان‌ها به علت اینکه مدیران رفتارهای متفاوتی را در مقابل هر ذینفع از خود نشان می‌دهند، تأکید می‌شود. در ادامه نتایج بکارگیری «تکنیک LSD» حاکی از آن است که نتایج "خودارزیابی" در گروه اول به عنوان بالاترین امتیاز، نتایج ارزیابی "نیروهای تحت سرپرستی" و "مشتریان" در گروه دوم و نتایج ارزیابی "مدیران مافوق" در گروه سوم به عنوان پایین‌ترین امتیاز قرار می‌گیرند.

**کلید واژه‌ها:** ارزیابی، شایستگی، بازخور ۳۶۰ درجه، مدیران، سایکو

#### ۱- مقدمه

گری بکر<sup>۱</sup> برنده جایزه نوبل در اقتصاد (۱۹۹۲) مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده‌ای که از زمان حال شروع شده است نصیب سازمان‌هایی می‌داند که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی متنوع و مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند (گودرزی و نجفی، ۱۳۸۲، ص ۱).

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری نظام‌های موثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. بازخور ۳۶۰ درجه<sup>۲</sup> از جمله نظام‌های نوین ارزیابی و توسعه افراد به ویژه مدیران در سازمان‌های پیشروی جهانی محسوب می‌شود که با گردآوری نظرات از ذینفعان متفاوت در پی آنست تا ارزیابی صحیح‌تر و واقعی‌تری از عملکرد و توانمندی‌های ارزیابی‌شوندگان ارائه دهد. ارزیابی‌های سنتی که مبتنی بر نظرات یک ذینفع و عمدتاً مقام مافوق است نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای متنوع

1-Gary .S Becker

2-360-Degree Feedback

امروزی کسب و کار باشد زیرا ماهیت کسب و کارهای امروزی بر پایه مشتری‌مداری و ارتباطات گسترده درون و برون سازمانی طرح‌ریزی می‌شود که لزوم توجه به همه ذینفعان و نظرات آنان را مهم و ضروری جلوه می‌دهد. بازخور ۳۶۰ درجه که عبارت است از [فرآیند] جمع‌آوری نظام‌مند داده‌های مرتبط با عملکرد [و یا شایستگی‌های] افراد یا گروه از تعدادی از ذینفعان آنها و ارائه بازخور به آنها (وارد، ۱۹۹۵) در این روش اطلاعات ارزشمندی از ذینفعان متفاوت گردآوری می‌شود که می‌تواند پایه بهبودهای فردی و جمعی بسیاری در سازمان باشد. در سوال از سازمان‌ها که «چرا از بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند؟» مهمترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ در مواردی همچون توسعه سازمانی و مدیریت (۵۸٪)، ارزیابی عملکرد (۲۵٪)، حمایت از اجرای استراتژی و تغییر فرهنگی (۲۰٪) و توسعه تیم (۱۹٪) ذکر شده است (لپسینگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۸). در این تحقیق ابعاد مختلف ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

## ۲- تعریف مسأله و تبیین ضرورت موضوع تحقیق

برای ارزیابی مدیران روش‌های متعددی وجود دارد. مسأله مهمی که در استفاده از این روش‌ها وجود دارد آن است که به واقعیت نزدیکتر باشد. ارزیابی‌های سنتی که مبتنی بر نظرات یک ذینفع (عمدتاً مقام مافوق) هستند، نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای پیچیده و متنوع محیط‌های سازمانی عصر حاضر باشند. از یک طرف شغل‌ها پیچیده، پرتغییر و دانش‌مدار شده‌اند که مدیران مافوق علم و وقت کافی را برای مشاهده دقیق عملکرد و توانمندی‌های افراد تحت سرپرستی خود ندارند و از سوی دیگر رقابت حاکم در بازار بیشترین توجه و تلاش مدیران ارشد را به خود معطوف داشته که نمی‌توانند اطلاعات جامعی را به تنهایی درباره مدیران تحت سرپرستی خود ارائه کنند. توجه به نظرات مشتری و اصلاح و بهبود فرایندهای سازمانی در جهت تأمین خواسته‌ها و نیازمندی‌های آنان به صورت اصل بدیهی و ضروری کسب و کارهای امروزی پذیرفته شده است و لذا در نظام‌های ارزیابی

مدیران نیز باید نظرات مشتریان را لحاظ کرد. مفاهیم جدیدی همچون سازمان‌های یادگیرنده، ساختارهای افقی، سازمان‌های مجازی، گروه‌های خودگردان و موارد مشابه نیز از حاکم شدن فضای جدیدی بر سازمان‌ها حکایت می‌کنند که بر تشریک مساعی، کار تیمی، ایجاد کانال‌های باز و جریان آزاد اطلاعات در سازمان‌ها و ارزش نهادن به نظرات کلیه افراد و ذینفعان سازمان تاکید می‌کنند. بازخور ۳۶۰ درجه با اتکاء بر داده‌هایی از مافوق‌ها، همکاران، نیروهای تحت سرپرستی، و گاهی مشتریان، تأمین‌کنندگان و موارد مشابه در حقیقت رویکردی جامع و همه‌جانبه تلقی می‌شود (یوکل و لپسینگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۴۵).

بازخور ۳۶۰ با گردآوری نظرات ذینفعان اصلی هر مدیر، اطلاعات جامع‌تر و صحیح‌تری را فراهم می‌کند که می‌تواند پایه محکم‌تری را برای تصمیمات پرسنلی (ارتقا، پاداش، جابجائی و نظایر آن) و طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مهیا کند. ۹۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت فهرست شده در مجله فورچون<sup>۲</sup> از ارزیابی‌های چندمنبعه<sup>۳</sup> (بازخور ۳۶۰ درجه) استفاده می‌کرده‌اند (آتواتر و والدمن، ۱۹۹۸)

طلوع بازخور ۳۶۰ درجه را باید از جنبش روابط انسانی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ دنبال نمود هنگامی که سازمان‌ها تلاش می‌کردند تا فرآیندهای سازمانی و ارتباطات خود را از طریق اشکال مختلف که بعداً به نام «توسعه سازمانی»<sup>۴</sup> شناخته شد، بهبود بخشند. یکی از این اشکال رایج، نظرخواهی یا گرفتن بازخور بود. نظرخواهی / بازخور شامل نظرخواهی‌های عمومی از عناصری از قبیل شغل، دستمزد، ارتباطات سازمانی و موارد مشابه بود. در آن زمان نظرخواهی / بازخور به شکل سنتی در جهت فرآیندهای عمومی سازمان فراهم می‌شد و به تدریج در جهت گردآوری و ارائه اطلاعات به افراد مشخص از قبیل مدیران، رؤسا و رفتارهای کاری آنها گام برداشت. با توجه به ادبیات موجود، دهه ۱۹۹۰ را باید عصر رواج و توسعه همگانی نظام‌های بازخور ۳۶۰ درجه دانست (شیخی، ۱۳۸۵، ص ۱۰۱). امروزه برنامه‌های بازخور ۳۶۰ درجه عمیقاً در بازخور رو به بالا [نظرسنجی از کارکنان تحت سرپرستی هر مدیر] تأکید دارد و حداقل تلاش می‌کند تا بازخور

1 - Yukl and Lepsinger

2 -Fortune 1000

3 -Multi-source

4 -Organizational Development

مشتریان، مافوق‌ها و هم‌رتبه‌ها را نیز به دست آورد (والدمن، آواتر و آنتونیونی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۸۶).

در بازخور ۳۶۰ درجه فرض بر آن است تا مدیران در جهت جلب رضایت همه ذینفعان تلاش کنند و تنها رضایت مدیر مافوق از آنها کافی نیست. در فرایند ارزیابی تعداد ارزیابان می‌تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ می‌رسد، ولی در بیشتر سازمان‌ها این‌گونه اطلاعات از ۵ تا ۱۰ نفر (درمورد هر مستخدم) گرفته می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸، ج ۳، ص ۱۰۱۴).

### ۲- اهداف اساسی انجام تحقیق

**هدف اصلی:** هدف اصلی این تحقیق ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه از چهار منظر خودارزیابی، مدیر(ان) مافوق، نیروهای تحت سرپرستی، مشتریان (داخلی و خارجی) می‌باشد.

### اهداف فرعی:

- ۱- مقایسه نظرات ذینفعان مختلف و بررسی اختلاف معنادار میان نظرات آنان (بررسی ترتیب امتیازات ذینفعان در ارزیابی شایستگی‌های مدیران از زیاد به کم)
- ۲- فراهم شدن اطلاعات جامع در جهت کمک به مدیران ارشد در جهت تصمیم‌های پرسنلی (از جمله ارتقاء، جابجایی و غیره)
- ۳- شناسایی وضعیت مدیران در شایستگی‌های مدیریتی و امکان برنامه‌ریزی آموزشی و جهت‌دهی به برنامه‌های آموزشی مدیران
- ۴- شناسایی مدیران برتر و ایجاد فضای رقابتی سالم در جهت افزایش شایستگی‌های مدیریتی در شرکت
- ۵- به دست آمدن نظامی علمی و جامع برای پرداخت پاداش و مزایا به مدیران
- ۶- ارائه بازخور به مدیران در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها و افزایش خودشناسی
- ۷- ترغیب مدیران به طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر نتایج نظام بازخور ۳۶۰ درجه

#### ۴- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی مدیران» و «نتایج ارزیابی مشتریان» و «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی اول: اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی مدیران» (ان) مافوق» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی مشتریان» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: اختلاف معناداری میان «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» و «نتایج ارزیابی مشتریان» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: اختلاف معناداری میان «نتایج ارزیابی مدیران» (ان) مافوق» با «نتایج ارزیابی مشتریان» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

فرضیه فرعی ششم: اختلاف معناداری میان «نتایج ارزیابی مدیران» (ان) مافوق» با «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

#### ۵- مروری بر ادبیات تحقیق

واضح است که سازمان‌ها اصولاً به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی با نحوه عملکرد نیروهای انسانی به ویژه مدیران ارتباط مستقیم دارد، بنابراین ارزیابی که تحت عناوین تعیین شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظیر اینها در تئوری و عمل مطرح می‌باشد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است. با اعمال صحیح این ابزار، نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارآیی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۱).

اگر عملکرد انسان در سازمان را بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های او بدانیم، «ارزیابی شایستگی» در حقیقت عملی است که به منظور سنجش عوامل مذکور

و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان با انگیزه اصلاح، رشد و شکوفایی آنها انجام می‌شود (محمدزادگان و مهره‌ژان، ۱۳۷۵، ص ۲۲۰).

شواهد و بررسی‌ها نشان می‌دهند که بررسی و ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین کاربردهای شایستگی‌ها به شمار می‌رود (استربلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷، ص ۲۵). یکی از مدل‌های رایج مورد استفاده در بازخور ۳۶۰ درجه مدل مبتنی بر چارچوب شایستگی است. شایستگی‌های مورد استفاده در مدل می‌تواند بر اساس شغل و یا اهداف و استراتژی‌های سازمان و یا اهداف توسعه‌ای و یا حتی تئوری‌های شخصیت شکل گرفته باشد (مک کارتی و گاروان، ۲۰۰۱، ص ۱۳). اما به هر حال آنچه که نهایتاً برای سازمان‌ها اهمیت دارد این است اعضای سازمان تعریف مشترکی از شایستگی‌هایی داشته باشند که بیشتر متناسب با نیازهای آنان باشد. (کیرستید<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۸).

روش‌های ارزیابی شایستگی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم نمود (شیخی، ۱۳۸۵، صص ۱۰۸-۱۰۹):

#### الف) روش‌های ارزیابی سنتی (مبتنی بر یک ذینفع و عمدتاً مافوق):

در این روش‌ها اطلاعات حاصل از ارزیابی مبتنی بر نظرات یک ذینفع و عمدتاً مافوق (از بالا به پائین) است. برخی از مشکلات این روش ارزیابی عبارت است از:

- ارزیابی از یک منبع باعث می‌شود، ارزیابی‌شونده تلاش کند تا مافوق را تحت‌تأثیر قرار دهد و نسبت به دیگر همکاران و مشتریان (سایر ذینفعان) بی‌توجه باشد.

- ارزیابی در این روش اغلب می‌تواند انعکاس قضاوتهای محض و شخصی مبتنی بر آنچه مافوق دوست می‌دارد یا دوست نمی‌دارد، باشد که این حس به راحتی در افراد قابل کنترل نیست.

- شغل‌ها پرتغییر و پیچیده‌تر شده‌اند. مافوق اطلاعات کافی از تمام جنبه‌های انجام شغلها ندارد. به‌ویژه مدیران تازه‌کار اطلاعات کمی درباره موضوع کار و چگونگی انجام آن دارند.

▪ مدیران به طور اجتناب‌ناپذیری در تماس نیستند. امروزه مدیران و افرادی که آنها را مدیریت می‌کنند اغلب در مکانهای متفاوتی هستند. آنها کمتر یکدیگر را ملاقات می‌کنند و مدیران فرصت کمتری دارند تا عملکرد کارکنان خود را از نزدیک و بطور مداوم مشاهده کنند.

▪ تیم‌ها (و نه افراد) پاسخگو شده‌اند. سازمانهای امروزی بر مبنای تیم و ساختارهای ماتریسی بنا شده‌اند و در تیم ممکن نیست عملکرد فرد را از دیگران جدا کنیم. در چنین شرایطی، بازخور ۳۶۰ درجه اطلاعات بهتری را در زمینه ارزیابی افراد تیم فراهم می‌آورد.

### ب) روش‌های ارزیابی مبتنی بر چند ذینفع (۳۶۰ درجه):

در این روش از اطلاعات ذینفعان مختلف برای ارزیابی استفاده می‌شود و ارزیابی واقعی‌تری از توانائی‌ها، قابلیت‌ها و عملکرد فرد ارائه می‌شود. نتایج ارزیابی حاصل از این روش را باید در حقیقت نوعی نتایج مورد اجماع افراد متعدد دانست که پذیرش آن از سوی ارزیابی‌شونده نیز آسانتر و با مقاومت کمتری صورت می‌پذیرد. برطبق نظرها فم<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) روش بازخور ۳۶۰ درجه‌ای، حداقل دارای مزیت‌های زیر است (جونز و برلی، ۱۳۷۹، ص ۲۲):

- مهارت‌ها و شایستگی‌های سازمانی را تعریف می‌کند.
- تمرکز بر خدمات‌دهی به مشتریان را افزایش می‌دهد.
- از ابتکارات گروهی پشتیبانی می‌کند.
- نیروی کاری با مشارکت بالا را پدید می‌آورد.
- سلسله مراتب سازمانی را کاهش داده و جریان امور را روان‌تر می‌کند.
- موانع پیشرفت را از بین می‌برد.
- نیازهای پیشرفت و توسعه را در سازمان ارزیابی می‌کند.
- از بروز تبعیض و تعصب جلوگیری می‌کند.
- خط و خطوط عملکردها را مشخص می‌سازد.
- مراحل اجرایی ساده‌ای دارد.



### ذینفعان بالقوه در بازخور ۳۶۰ درجه

منظور از ذینفعان بالقوه در واقع فرد یا افرادی هستند که می‌توانند اطلاعاتی را در ارزیابی درباره عملکرد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های ارزیابی‌شونده ارائه دهند. مهم‌ترین ذینفعان بالقوه در بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷؛ مک کارتی و گاراوان، ۲۰۰۱؛ فانی و عباسی، ۱۳۸۲):

- الف- ارزیابی توسط سرپرست یا مافوق (ها)
- ب- ارزیابی توسط ارزیابی‌شونده (خودارزیابی)
- ج- ارزیابی توسط هم‌ردیفان و همکاران
- د- ارزیابی توسط مشتریان داخلی
- ه- ارزیابی توسط مشتریان بیرونی
- و- ارزیابی توسط نیروهای تحت سرپرستی (زیردستان)
- ز- ارزیابی توسط اعضای تیم‌ها و کمیته‌ها
- ح- ارزیابی توسط تأمین‌کنندگان
- ط- ارزیابی توسط دیگر ذینفعان

### آمادگی سازمان برای انجام بازخور ۳۶۰ درجه

قبل از اجرای بازخور ۳۶۰ درجه باید اطمینان حاصل کرد که سازمان آمادگی انجام آن را دارا باشد. هم اکنون در بسیاری از شرکت‌ها با استفاده از ابزار پیمایش، آمادگی سازمان برای اجرای برنامه‌های بازخور ۳۶۰ درجه ارزیابی می‌شود. این پیمایش‌ها عموماً شامل عناوینی از قبیل موارد زیر است:<sup>۱</sup>

الف) آگاهی از بازخور ۳۶۰ درجه: آگاهی اعضای سازمان از بازخور ۳۶۰ درجه و اینکه چگونه کار می‌کند.

ب) حمایت: اعتقاد و باور این موضوع که سازمان و مدیران از فرآیندهای توسعه‌ای حمایت خواهند نمود.

ج) فضای بازخورد<sup>۱</sup>: به معنای اینکه افراد اعتماد و باور کنند که اطلاعات برای مقاصد توسعه‌ای استفاده می‌شود و بنابراین در دادن بازخورد منصف و صادق باشند.

د) گشودگی<sup>۲</sup>: یعنی اشتیاق به دادن و گرفتن بازخورد در سازمان وجود داشته باشد.

برخی اشتباهات که موجب شکست بازخورد ۳۶۰ درجه می‌شوند  
 نواک و ویمیر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) به ۱۳ اشتباه رایج که موجب شکست برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه می‌شوند، اشاره کرده‌اند که نظرات آنها در جدول شماره ۱ به صورت خلاصه ارائه شده است.

### جدول ۱ - اشتباهات رایج که موجب شکست برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه می‌شوند

| ردیف | اشتباهات رایج   |
|------|---|
| ۱    | فقدان هدف روشن و واضح از اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان                                   |
| ۲    | استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان جانشین سیستم ضعیف مدیریت عملکرد                        |
| ۳    | فقدان در نظر گرفتن پایلوت جهت اجرای آزمایشی قبل از اجرای نهایی                              |
| ۴    | فقدان مشارکت ذینفعان اصلی در فرایند بازخورد   |
| ۵    | فقدان ارتباطات مناسب و کافی با مشارکت‌کنندگان در فرآیند                                     |
| ۶    | محرمانه نماندن اطلاعات و افشای آن   |
| ۷    | عدم شفاف بودن بازخورد ارائه شده به ارزیابی شوندگان  |
| ۸    | در اختیار نبودن منابع لازم و کافی برای حمایت از تغییر رفتار ارزیابی شوندگان                 |
| ۹    | عدم شفاف‌سازی که بازخورد باید به چه کسی یا کسانی ارائه شود                                  |
| ۱۰   | برنامه‌ریزی ضعیف و استفاده از سیستم‌های غیردوستانه و غیرموثر در مراحل اجرا و امتیازدهی      |
| ۱۱   | تلاش در ارتباط میان میانجیگری‌های بازخورد ۳۶۰ درجه با سیستم‌های موجود توسعه منابع انسانی    |
| ۱۲   | اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه به صورت یک رویداد و اتفاق (و نه به صورت یک فرایند مستمر و ادامه‌دار) |
| ۱۳   | فقدان سنجش اثربخشی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه  |

منبع: نواک و ویمیر (۱۹۹۸)

## ۶- روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع استنباطی - پیمایشی بوده است. با استفاده از پرسشنامه از ۴ گروه ذینفع یعنی مدیر(ان) مافوق، نیروهای تحت سرپرستی، خودارزیابی و مشتریان ارزیابی از شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو در قالب پیمایش صورت پذیرفته است. برای انتخاب شایستگی‌های مدیران از پرسشنامه شرکت «آر. ای - براون کواند اسوشیت»<sup>۱</sup> که به صورت تخصصی به مقوله بازخور ۳۶۰ درجه می‌پردازد با توجه به متناسب بودن آن با مبانی نظری تحقیق و تأیید کمیته راهبری شرکت مبنی برارزیابی مدیران با آن، شایستگی‌ها با اعمال برخی تغییرات و اصلاحات تصویب و مورد استفاده قرار گرفته است. لازم به توضیح است که این پرسشنامه ابتدا در بین ۱۰ نفر از کارشناسان صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی شرکت ساپکو توزیع شد و پس از نظرخواهی از آنان، پرسش‌های نامفهوم حذف یا تعدیل گردید و پرسشنامه نهایی بعد از این مرحله تدوین شد. در این پرسشنامه هشت شایستگی (در قالب ۶۳ پرسش) مطرح شده است که عبارتند از: ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم‌گیری و کار تیمی.

روایی پرسشنامه با توجه به متناسب بودن محتوای آن با مبانی نظری تحقیق و نیز تأیید چند تن از اساتید و کارشناسان صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی می‌تواند مورد تأیید قرار گیرد. پایایی پرسشنامه نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> می‌تواند مورد تأیید قرار گیرد. ضریب آلفای کرونباخ با توجه به ارسال ۲۷ پرسشنامه و تحلیل ۲۰ پرسشنامه برگشتی، ۰.۸۱۲ محاسبه شده است که می‌تواند دلیلی بر پایایی مناسب ابزار پرسشنامه باشد.

۷- روش‌های گردآوری اطلاعات: اطلاعات و داده‌های لازم به دو روش جمع‌آوری شده است:

۲- مطالعات میدانی

۱- مطالعات کتابخانه‌ای

در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری تحقیق از کتب، نشریات تخصصی مدیریت، پایان‌نامه‌های دانشگاهی و سایت‌های اینترنتی معتبر استخراج شده است.

در بخش میدانی پرسشنامه تعدیل شده شرکت «آر. ای - براون کواند اسوشیت»<sup>۱</sup> پس از تأیید روایی و پایایی آن مورد استفاده قرار گرفته است.

**قلمرو موضوعی تحقیق:** موضوع این تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به یکی از روش‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران یعنی بازخور ۳۶۰ درجه پرداخته است.

### قلمرو مکانی تحقیق:

این تحقیق در شرکت طراحی، مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو با نام اختصاری ساپکو صورت پذیرفته است. مأموریت اصلی ساپکو که در شهر تهران قرار دارد طراحی و تامین قطعات خودرو برای شرکت ایران خودرو می‌باشد. ساپکو در سال ۱۳۷۲ تأسیس و ۱۵۰۰ نفر پرسنل دارد که بیش از ۷۰ درصد از پرسنل آن تحصیلات دانشگاهی دارند.

### دوره زمانی تحقیق:

این تحقیق به ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو در طی سال‌های ۱۳۸۳-۱۳۸۴ پرداخته است.

### جامعه آماری:

جامعه آماری در این تحقیق مجموع مدیران شرکت ساپکو (۴۱ نفر) بوده‌اند که ۳ نفر از آنها به دلیل فعالیت در خارج از کشور و مناطق دوردست از جامعه آماری کنار گذاشته شده‌اند.

### نمونه آماری:

اطلاعات کامل ۲۹ نفر از مدیران برای تجزیه و تحلیل در دسترس محقق قرار گرفته است (با توجه به اینکه در سطح اطمینان ۹۵ درصد و اندازه خطای ۰,۰۶، اندازه نمونه کمتر از ۲۹ می‌شود لذا اندازه نمونه در دسترس، مناسب تشخیص داده شده است)

### روش نمونه‌گیری:

در این تحقیق کلیه جامعه آماری مدیران یعنی ۳۸ نفر مدنظر بوده است اما به دلیل برخی از مشکلات و عدم همکاری برخی از مدیران اطلاعات ناقص ۹ نفر از مدیران از جامعه آماری کنار گذاشته شده است و تنها اطلاعات ۲۹ نفر از آنها که به صورت کامل در اختیار محقق قرار گرفته است تحلیل شده است.

### متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق ۴ دسته متغیر اصلی (ذینفع) تعریف شده است:  
**متغیر خودارزیابی:** مدیران شرکت ساپکو که در این تحقیق به ارزیابی شایستگی‌های خود پرداخته‌اند.

**متغیر مدیر(ان) مافوق:** معاونین و مدیرعامل که نسبت به مدیران (ارزیابی شوندگان)، مافوق مستقیم محسوب می‌شوند، شایستگی‌های مدیران را ارزیابی کرده‌اند.

**متغیر مشتریان (داخلی و خارجی):** منظور واحدها / بخش‌های داخلی شرکت ساپکو یا سازمانها / بخشهای خارج از شرکت ساپکو هستند که مشتری مدیران محسوب می‌گردند. واحدها یا امورهای همکار نیز که به تبادل اطلاعات و سایر خدمات با یکدیگر می‌پردازند به عنوان مشتری محسوب شده‌اند.

**متغیر نیروهای تحت سرپرستی:** منظور گروهی از نیروهای تحت سرپرستی هر مدیر است که شایستگی مدیر خود را ارزیابی کرده‌اند.

در این تحقیق برای ارزیابی هر مدیر از نظرات حداقل یک نفر از مدیران مافوق، ۵ نفر از نیروهای تحت سرپرستی هر مدیر و ۵ نفر از مشتریان و نیز خود ارزیابی‌شونده استفاده شده است.

روش تحلیل اطلاعات در آزمون فرضیات: برای آزمون فرضیات، از آزمون تحلیل واریانس تک عامله که به بررسی و تحلیل تفاوت بیش از دو میانگین نمونه‌ای می‌پردازد استفاده شده است. اگر وجود اختلاف معنادار بین میانگین‌های نمونه‌ها تأیید شود آنگاه با استفاده از تکنیک LSD (کوچکترین تفاوت معنی‌دار) بین میانگین نمونه‌ها مقایسه صورت می‌پذیرد و بدین ترتیب می‌توان میانگین نمونه‌ها را از بزرگ به کوچک مرتب کرد. البته روش‌های دیگری علاوه بر تکنیک LSD به وسیله توکی، نیومن، کویلز و شفه پیشنهاد شده است که در این تحقیق از آزمون LSD استفاده شده است (صالحی صدقیانی و ابراهیمی، ۱۳۸۱، ص ۹۹-۱۰۰).

#### ۸- آزمون فرضیات و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی مدیر مافوق» و «نتایج ارزیابی مشتریان» و «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

دست کم دو تا از میانگین‌ها برابر نیستند:  $H_1$

$\mu_1$  میانگین امتیازات خودارزیابی،  $\mu_2$  میانگین امتیازات مدیرمافوق،  $\mu_3$  میانگین امتیازات نیروهای تحت سرپرستی و  $\mu_4$  میانگین امتیازات مشتریان می‌باشد. با توجه به تشکیل جدول تحلیل واریانس (جدول شماره ۲) و محاسبه آماره آزمون ( $F = 9.09$ ) و مقایسه آن با  $F$  مقدار بحرانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $F_{\alpha, k-1, k(n-1)} = F_{.05, 3, 112} = 2.50$ ) و  $F$  مقدار بحرانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $F_{\alpha, k-1, k(n-1)} = F_{.01, 3, 112} = 3.69$ ) نتیجه می‌گیریم که؛ چون  $F$  محاسبه شده از هر دو مقدار بحرانی بیشتر است؛ لذا فرضیه  $H_0$  (تساوی میانگین‌های ۴ متغیر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح اطمینان ۹۹ درصد رد می‌شود.

نتیجه‌گیری: پس با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» و «نتایج ارزیابی مدیر مافوق» و «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» و «نتایج ارزیابی مشتریان» مدیران شرکت ساپکو وجود دارد.

جدول ۲- جدول تحلیل واریانس یک عامله برای مقایسه ۴ تیمار

| F    | میانگین توانهای دوم | درجه آزادی | مجموع توانهای دوم | منبع تغییرات |
|------|---------------------|------------|-------------------|--------------|
| ۹۰٫۹ | ۹۰۵٫۹۰              | ۳          | ۲۷۱۷٫۷۱           | تیمارها      |
|      | ۹۹٫۵۶               | ۱۱۲        | ۱۱۱۶۰٫۵۸          | خطاها        |
|      |                     | ۱۱۵        | ۱۳۸۷۸٫۲۹          | جمع          |

### فرضیات فرعی

با توجه به تأیید اختلاف معنی‌دار دست کم بین دو میانگین متغیرها، حال سوال اینجاست که ترتیب میانگین متغیرها از بزرگ به کوچک کدام است؟ به کمک تکنیک LSD می‌توان این موضوع را بررسی کرد.

در این تکنیک ابتدا باید مقدار کمیت LSD را محاسبه (فرمول ۱) و پس از مرتب کردن میانگین‌ها مطابق جدول شماره ۳، بزرگترین میانگین را از مقدار LSD کم کرد؛ میانگین‌هایی که از این اختلاف بزرگتر باشد در یک گروه قرار می‌گیرند. میانگین‌هایی که در یک گروه قرار می‌گیرند اختلاف معنی‌داری میان آنها وجود ندارد. برای شناسایی گروه‌های دیگر به همین ترتیب سایر میانگین‌ها را از LSD کم می‌کنیم.

$$\alpha = 0.05, n = 112, \dots, LSD = t_{dfe} \sqrt{\frac{2MSe}{n}} \cong 1.96 \sqrt{\frac{2(99.65)}{29}} \cong 5.14$$

(فرمول ۱)

جدول ۳- میانگین‌های مرتب شده ۴ متغیر تحقیق

|                      | خودارزیابی  | مدیر مافوق  | پرسنل       | مشتریان     |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                      | $\bar{X}_1$ | $\bar{X}_2$ | $\bar{X}_3$ | $\bar{X}_4$ |
| مقدار میانگین        | ۸۹٫۲۴       | ۷۶٫۲۱       | ۸۲٫۴۴       | ۷۸٫۹۹       |
| میانگین‌های مرتب شده | $\bar{X}_1$ | $\bar{X}_3$ | $\bar{X}_4$ | $\bar{X}_2$ |
| مقدار میانگین        | ۸۹٫۲۴       | ۸۲٫۴۴       | ۷۸٫۹۹       | ۷۶٫۲۱       |

برای به دست آوردن گروه اول، بزرگترین میانگین را از مقدار LSD کم می‌کنیم، چون بقیه میانگین‌ها از این اختلاف (  $84,1 = 89,24 - 5,14$  ) کوچکتر هستند لذا خودارزیابی در گروه اول قرار می‌گیرد.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف معناداری میان «نتایج خودارزیابی» با «نتایج ارزیابی مدیرمافوق» و با «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» و با «نتایج ارزیابی مشتریان» در سطح ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد. به عبارت دیگر فرضیه‌های فرعی اول و دوم و سوم در سطح ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شوند. برای پیدا کردن گروه دوم، مقدار LSD را از بزرگترین میانگین دوم (میانگین نیروهای تحت سرپرستی) که در گروه اول قرار نگرفته است کم می‌کنیم، این اختلاف  $(۷۷,۳ = ۵,۱۴ - ۸۲,۴۴)$  از میانگین دو متغیر ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی و مشتریان دیگر کوچکتر است؛ لذا این دو میانگین در گروه دوم با یکدیگر قرار می‌گیرند.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف معناداری میان «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» با «نتایج ارزیابی مشتریان» در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود ندارد. به عبارت دیگر فرضیه فرعی چهارم رد می‌شود.

و سرانجام نتایج ارزیابی مدیر مافوق در گروه سوم قرار می‌گیرد.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف معناداری میان «نتایج ارزیابی مدیر مافوق» با «نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی» و با «نتایج ارزیابی مشتریان» در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. به عبارت دیگر فرضیه‌های فرعی پنجم و ششم تأیید می‌شوند.

نتایج به کارگیری تکنیک LSD و شناسایی سه گروه در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

**جدول ۴ - نتایج گروه بندی ناشی از اجرای تکنیک LSD در سطح  $\alpha=0/05$**

| شماره گروه | متغیرهای تحقیق                                 |
|------------|--|
| ۱          | امتیازات خودارزیابی                            |
| ۲          | امتیازات ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی و مشتریان |
| ۳          | امتیازات ارزیابی مدیر مافوق                    |

#### ۹- یافته‌های تحقیق و پیشنهادات برای تحقیقات آینده

با توجه به آزمون فرضیه اصلی و تأیید اختلاف معنادار میان نتایج ارزیابی چهار منبع در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد می‌توان یکی از یافته‌های تحقیق را چنین بیان کرد که مدیران رفتارهای متفاوتی را در مقابل ذینفعان از خود نشان می‌دهند. لذا



برداشت ذینفعان از مدیران یکسان نیست این نتیجه خود بر بکارگیری نظام‌های ارزیابی از چندین ذینفع در شرکت ساپکو تأکید می‌کند.

با توجه به آزمون فرضیه‌های فرعی اول، دوم و سوم و تأیید اختلاف معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان نتایج خودارزیابی با سه دیدگاه دیگر، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که از یک سو ادراک مدیران از میزان شایستگی‌های مدیریتی شان صحیح نیست که برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح و واقعی‌تر باید به مدیران بازخورهای مداوم و پیوسته ارائه شود. از سوی دیگر مدیران تمایل به ارزیابی بالاتر شایستگی‌های خود نسبت به سه ذینفع دیگر ارزیابی داشته‌اند. این، نوعی خطا در ارزیابی محسوب می‌شود که صاحب‌نظران از آن به خطای آسان‌گیری یاد کرده‌اند (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۴۱). با توجه به آزمون فرضیه فرعی چهارم می‌توان استنباط کرد که برداشت نیروهای تحت سرپرستی و مشتریان از میزان شایستگی‌های مدیران شبیه یکدیگر است. سرانجام با آزمون فرضیه‌های پنجم و ششم در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه‌گیری کرد که امتیاز ارزیابی مدیران مافوق پایین‌ترین بوده است. یعنی آنها دیدگاه سختگیرانه‌ای را در ارزیابی داشته‌اند.

برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود:

الف) وزن‌های نظرات هر ذینفع با استفاده از روش‌های مختلف کمی از جمله AHP گروهی و یا موارد مشابه تعیین گردد.

ب) از سایر پرسشنامه‌های معتبر در زمینه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها استفاده شود و اعتبار آنها با پرسشنامه بکار رفته در این تحقیق مقایسه شود. این کار در نهایت به راهنمای مناسبی برای شرکت‌ها در استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر تبدیل خواهد شد.

ج) با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی می‌توان در تعداد طبقه‌های شایستگی و پرسش‌های مرتبط با هر شایستگی تجدیدنظر کرد.

د) در این تحقیق فقط نظرات چهار دسته از ذینفعان پیمایش شد. می‌توان ذینفعان دیگری از جمله هم رتبه‌ها، اعضای تیم و تامین‌کنندگان را بنا به اهمیت هر ذینفع در هر سازمانی در نظر گرفت و روش را توسعه داد.

## منابع و مأخذ

## منابع فارسی

- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد افراد (مجموعه شانزدهم)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- جونز، جان ای و برلی، ویلیام (۱۳۷۹). بازخور ۳۶۰ درجه‌ای، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران: انتشارات شرکت سایکو، چاپ اول.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد ۳، چاپ سوم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش، چاپ اول.
- شیخی، رضا (۱۳۸۵). ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل (تجربه‌ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی)، تهران: موسسه انتشارات فرازندیش سبز و مرکز آموزش ایران خودرو.
- صالحی صدقیانی، جمشید، ابراهیمی، ایرج (۱۳۸۱). تحلیل آماری پیشرفته، تهران: نشر هوای تازه، چاپ اول.
- فانی، علی اصغر، عباسی، طیبه (۱۳۸۲). بازخور ۳۶۰ درجه. مجله تدبیر شماره ۱۳۷، سال چهاردهم.
- قرائی‌پور، رضا (۱۳۸۲). ارزشیابی شایستگی‌های مدیران شرکت سایکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).
- گودرزی، علی‌محمد و نجفی محمدعلی (۱۳۸۲). سخنی با استادان، مدیران و متخصصان منابع انسانی کشور (سخنرانی افتتاحیه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سالن اجلاس سران، ۳ و ۴ آبان).
- محمدزادگان، عباس، مهرورژان، آرمن (۱۳۷۵). رفتار سازمانی «نگرشی اقتضائی». تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.

منابع لاتین

- Atwater, L. and Waldman, D. (1998), "Accountability in 360 feedback", **HR Magazine**, Vol. 43 No. 6, May, pp. 96-102.
- Hoffman, R.. (1995). "Ten reasons you should be using 360-degree feedback" **HR Magazine**, Vol.40,No.4 , April, pp82-86.
- Kierstead (1998). Competencies and ksao [www.psccfp. gc.ca/research/ personnel/comp\_ksao\_e.pdf ]
- Lepsinger, R and Lucia, A.D. (1998) "Creating champions for 360 degree feedback." **Training and Development**. Vol.52, No.2, February, pp49-53.
- Lepsinger, R. and Lucia, A.D(1997), **The Art and Science of 360 Feedback**, Jossey-Bass-Pfeiffer, San Francisco, CA. pp. 599-612.
- MaCarthy .M and Caravan, T.N. (2001), "360 Feedback and pocesses: performance improvement and employee career development", **Journal of European Industrial Training** , PP.5-32.
- Streble, M, Robinson, D. and Heron, P. (1997) Getting the Best out of your Competencies, Report 334, Brighton: Institute of Emploment Studies.
- Waldman, D. , Atwater,L. and Antonioni, D. (1998), "Has 360 degree feedback gone amok?" **The Academy of Management Executive**.Vol.12, No.2, May,pp 86-95.
- Waldman, D. and Atwater, L. (1998), **The Power of 360 Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity**, Gulf Publishing Co., Houston, TX.
- Ward, P. (1995). Planning and Implementing a 360 Appraisal and Feedback project (Internet)
- Wimer, S. and Nowack, K.M. (1998), "13 common mistakes using 360-degree feedback", **Training and Development**, Vol. 52, No. 5, May, pp. 69-79.
- Yukl, G. and Lepsinger, R. (1995), "How to get the most out of 360 feedback", **Training**, Vol. 32, No. 12, December, pp. 45-50.